



**Faculty of Cognitive Science and Human Development**

**FAKTOR- FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEBERKESANAN  
PENGAMAL KELOMPOK KAWALAN MUTU**

**HAIRANI BTE SOLO**

**HD  
62.15  
H149  
2003**

**UNIVERSITI MALAYSIA SARAWAK  
2003**

# UNIVERSITI MALAYSIA SARAWAK

## BORANG PENGESAHAN STATUS TESIS

JUDUL : FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEBERKESANAN  
PENGAMALAN KELOMPOK KAWALAN MUTU

SESI PENGAJIAN : 2002/2003

Saya, HAIRANI BTE SOLO

Mengaku membenarkan tesis \* ini disimpan di Pusat Khidmat Maklumat Akademik, Universiti Malaysia Sarawak dengan syarat-syarat kegunaan seperti berikut:

1. Tesis adalah hak milik Universiti Malaysia Sarawak
2. Pusat Khidmat Maklumat Akademik, Universiti Malaysia Sarawak dibenarkan membuat salinan untuk tujuan pengajian sahaja.
3. Pusat Khidmat Maklumat Akademik, Universiti Malaysia Sarawak dibenarkan membuat pendigitan untuk membangunkan Pangkalan Data Kandungan Tempatan.
4. Pusat Khidmat Maklumat Akademik, Universiti Malaysia Sarawak dibenarkan membuat salinan tesis ini sebagai bahan pertukaran antara institusi pengajian tinggi.
5. \*\* sila tandakan ( )

☐

SULIT

(mengandungi maklumat yang berdarjah keselamatan atau kepentingan seperti termaktub di dalam AKTA RAHSIA RASMI 1972)

☐

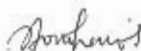
TERHAD

(mengandungi maklumat Terhad yang telah ditentukan oleh organisasi/badan di mana penyelidikan dijalankan)

☒

TIDAK TERHAD

Disahkan oleh:



(TANDATANGAN PENULIS)



(TANDATANGAN PENYELIA)

Alamat tetap:  
No. 137 Kampung Gersik,  
93050 Petra Jaya,  
Kuching, Sarawak.

Tarikh: 21/3/2003

Tarikh: 21/3/2003

Catatan: \* Tesis dimaksudkan sebagai tesis bagi Ijazah Doktor Falsafah, Sarjana dan Sarjana Muda.

\*Jika tesis ini SULIT atau TERHAD, sila lampirkan surat daripada pihak berkuasa/organisasi berkenaan dengan menyatakan sekali sebab dan tempoh tesis ini perlu dikelaskan sebagai SULIT atau TERHAD.

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEBERKESANAN PENGAMALAN  
KELOMPOK KAWALAN MUTU

P. KHIDMAT MAKLUMAT AKADEMIK  
UNIMAS



1000129373

Oleh

HAIRANI BTE SOLO

Projek ini merupakan salah satu keperluan untuk  
Ijazah Sarjana Muda Sains dengan Kepujian Pembangunan Sumber Manusia  
Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia,  
Universiti Malaysia Sarawak

Projek bertajuk 'Faktor-faktor yang mempengaruhi keberkesanan pengamalan Kelompok Kawalan Mutu' telah disediakan oleh Hairani bte Solo dan telah diserahkan kepada Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia sebagai memenuhi syarat untuk Ijazah Sarjana Muda Sains dengan Kepujian Pembangunan Sumber Manusia.

Diterima untuk diperiksa oleh :



(Puan Surena Sabil)

Tarikh:

21/3/2003

## PENGHARGAAN

Dengan nama Allah Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang,

Alhamdulillah dan syukur ke-hadrat Illahi kerana dengan izin-Nya saya berjaya menyiapkan projek ini yang merupakan salah satu keperluan untuk mendapatkan Ijazah Sarjana Muda Sains dengan Kepujian Pembangunan Sumber Manusia.

Ribuan terima kasih saya ucapkan kepada penyelia projek, Puan Surena Sabil di atas jasa baik beliau memberi tunjuk ajar, bimbingan serta dorongan dalam menyiapkan projek ini. Tidak dilupakan juga kepada Penyelaras Program Pembangunan Sumber Manusia, Cik Zaiton Hassan yang turut sama membantu dan memberi pendapat.

Sekalung penghargaan juga diucapkan kepada Syarikat Telekom Malaysia Berhad Kuching dan Sibü di atas kesudian memberi peluang dan kerjasama agar projek ini berjalan dengan jayanya. Terutamanya kepada Encik Mohamad Zaidell Abdullah, Puan Asiah Puteh, Puan Salehah Munir dan Puan Sofiah yang banyak memberi kerjasama kepada saya. Untuk semua responden-responden yang terlibat, diucapkan tahniah dan terima kasih kerana telah memberikan komitmen yang diharapkan.

Bagi keluarga yang sentiasa memberi dorongan, galakan dan mengiringi hidup ini dengan doa diucapkan terima kasih tidak terhingga terutamanya ayahanda dan bonda; Solo Tungoh dan Habsah Awi, sesungguhnya pengorbananmu tidak akan kulupakan sepanjang hayat. Kepada Mohd. Sophian Alli terima kasih di atas doa, dorongan dan semangat yang telah diberikan. Sesungguhnya kasih sayangmu akan diabadikan dalam hati selamanya. Kepada rakan-rakan seperjuangan, semoga kejayaan mengiringi langkah kita semua.

Akhir sekali, tidak lupa juga kepada pensyarah-pensyarah dan staf-staf Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia dan Pusat Khidmat Maklumat Pelajar (CAIS) di atas bantuan dan kerjasama yang diberikan selama menyiapkan projek ini.

Wassalam.

## JADUAL KANDUNGAN

Penghargaan	iii
Jadual Kandungan	iv
Senarai Jadual	vii
Senarai Rajah	viii
Abstak	ix
<i>Abstract</i>	x
 <b>BAB 1: PENDAHULUAN</b>	
1.0 Pengenalan	1
1.1 Latar Belakang Kajian	2
1.2 Kenyataan Masalah	2
1.3 Objektif Kajian	3
1.4 Hipotesis Kajian	3
1.5 Kerangka Konseptual Kajian	4
1.6 Definisi Istilah	
1.6.1 Keberkesanan	4
1.6.2 Kelompok Kawalan Mutu (KKM)	4
1.6.3 Saiz KKM	5
1.6.4 Kekerapan KKM Berjumpa	5
1.6.5 Kepimpinan	5
1.6.6 Kerja Berpasukan	5
1.6.7 Penglibatan	6
1.6.8 Komitmen	6
1.7 Kepentingan Kajian	6
1.8 Limitasi Kajian	7
1.9 Ringkasan	7
 <b>BAB 2: SOROTAN KAJIAN LEPAS</b>	
2.0 Pengenalan	8
2.1 Konsep Kualiti dan TQM	8
2.2 Kepentingan KKM	9
2.3 Kelompok Kawalan Mutu (KKM)	9
2.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi KKM	
2.4.1 Saiz KKM	10
2.4.2 Kekerapan KKM Berjumpa	10
2.4.3 Kepimpinan	11
2.4.4 Kerja Berpasukan	12
2.4.5 Penglibatan	13
2.4.6 Komitmen	14
2.5 Keberkesanan KKM	14
2.6 Teori-teori yang Berkaitan	
2.6.1 Teori Keperluan Maslow	15
2.6.2 Teori X dan Y McGregor	15
2.7 Ringkasan	16

### BAB 3: METODOLOGI KAJIAN

3.0	Pengenalan	17
3.1	Reka bentuk Kajian	17
3.2	Populasi dan Pensampelan	17
3.3	Lokasi Kajian	18
3.4	Instrumentasi Kajian	
3.4.1	Bahagian A: Ciri-ciri Demografi	19
3.4.2	Bahagian B: Faktor-faktor yang Mempengaruhi KKM	19
3.4.3	Bahagian C: Keberkesanan KKM dan Pandangan Mengenainya	20
3.5	Kajian Rintis	20
3.6	Pengumpulan Data	
3.6.1	Data Primer	21
3.6.2	Data Sekunder	21
3.7	Analisis Data	
3.7.1	Statistik Deskriptif	21
3.7.2	Statistik Inferensi	22
3.8	Ringkasan	23

### BAB 4: HASIL DAPATAN DAN PERBINCANGAN

4.0	Pengenalan	24
4.1	Ciri-ciri Demografi	
4.1.1	Saiz KKM	24
4.1.2	Kekerapan KKM Berjumpa	25
4.2	Analisis Inferensi	26
4.2.1	Perbezaan di antara faktor-faktor yang mempengaruhi keberkesanan pengamalan KKM berdasarkan saiz kumpulan	26
4.2.2	Perbezaan di antara faktor-faktor yang mempengaruhi keberkesanan pengamalan KKM berdasarkan kekerapan KKM berjumpa	27
4.3	Perkaitan di antara faktor-faktor yang mempengaruhi keberkesanan pengamalan KKM	28
4.3.1	Perkaitan di antara faktor kepimpinan dengan keberkesanan pengamalan KKM	28
4.3.2	Perkaitan di antara faktor kerja berpasukan dengan keberkesanan pengamalan KKM	29
4.3.3	Perkaitan di antara faktor penglibatan dengan keberkesanan pengamalan KKM	30
4.3.4	Perkaitan di antara faktor komitmen dengan keberkesanan pengamalan KKM	30
4.4	Pengukuran Tahap Keberkesanan Pengamalan KKM	31
4.5	Ringkasan	32

### BAB 5: RUMUSAN, KESIMPULAN DAN CADANGAN

5.0	Pengenalan	33
5.1	Rumusan	33
5.2	Cadangan Kajian	34
5.3	Kesimpulan	35

Bibliografi	36
Lampiran	41
Lampiran A	42
Lampiran B	44
Lampiran C	46



## SENARAI JADUAL

<b>Jadual 1</b> Kategori mata dalam skala	<b>19</b>
<b>Jadual 2</b> Dapatan ujian kebolehpercayaan	<b>20</b>
<b>Jadual 3</b> Intepretasi skor untuk tahap keberkesanan pengamalan KKM	<b>22</b>
<b>Jadual 4</b> Rumusan statistik yang digunakan untuk mencapai objektif kajian	<b>23</b>
<b>Jadual 5</b> Kekerapan dan peratusan bagi saiz KKM	<b>24</b>
<b>Jadual 6</b> Kekerapan dan peratusan kekerapan KKM berjumpa	<b>26</b>
<b>Jadual 7</b> Faktor yang mempengaruhi keberkesanan pengamalan KKM berdasarkan ciri saiz KKM	<b>27</b>
<b>Jadual 8</b> Faktor yang mempengaruhi nilai keberkesanan pengamalan KKM berdasarkan kekerapan berjumpa	<b>28</b>
<b>Jadual 9</b> Ujian korelasi Spearman's rho di antara faktor kepimpinan dengan keberkesanan pengamalan KKM	<b>29</b>
<b>Jadual 10</b> Ujian korelasi Spearman's rho di antara faktor kerja berpasukan dengan keberkesanan pengamalan KKM	<b>29</b>
<b>Jadual 11</b> Ujian Spearman's rho di antara faktor penglibatan dengan keberkesanan pengamalan KKM	<b>30</b>
<b>Jadual 12</b> Ujian korelasi Spearman's rho di antara faktor komitmen dengan keberkesanan pengamalan KKM	<b>31</b>
<b>Jadual 13</b> Taburan responden mengikut tahap keberkesanan pengamalan KKM	<b>32</b>
<b>Jadual 14</b> Rumusan hipotesis, kaedah pengujian dan keputusan analisis	<b>32</b>

## SENARAI RAJAH

Rajah 1	4
Kerangka Konseptual	
Rajah 2	25
Saiz KKM	
Rajah 3	26
Kekerapan KKM berjumpa	

## ABSTRAK

### FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEBERKESANAN PENGAMALAN KELOMPOK KAWALAN MUTU

Hairani bte Solo

Kajian ini adalah bertujuan untuk mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi keberkesanan pengamalan Kelompok Kawalan Mutu (KKM). Kajian ini mengambil kira faktor-faktor yang mempengaruhi keberkesanan pengamalan Kelompok Kawalan Mutu seperti saiz KKM, kekerapan KKM berjumpa, kepimpinan, kerja berpasukan, penglibatan dan komitmen. Selain itu juga kajian ini adalah bertujuan untuk melihat tahap keberkesanan pengamalan KKM yang di amalkan di Telekom Malaysia Berhad (TMB). Sebanyak 24 buah KKM dipilih sebagai sampel dan populasi kajian yang melibatkan ketua kumpulan KKM di TMB Kuching dan Sibul. Dalam kajian ini, data dianalisis dengan menggunakan *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) versi 11. Kaedah statistik deskriptif digunakan untuk melihat taburan kekerapan dan peratusan bagi faktor-faktor ciri demografi responden. Manakala kaedah statistik inferensi pula menggunakan kaedah analisis bukan parametrik yang menggunakan ujian Kruskal-Wallis dan korelasi Spearman's rho untuk menguji perkaitan antara faktor-faktor yang mempengaruhi keberkesanan pengamalan KKM. Selain itu, ujian Kruskal Wallis pula digunakan untuk mencari perbezaan antara faktor yang dikaji dengan keberkesanan pengamalan KKM. Dapatan kajian ini mendapati majoriti responden mempunyai tahap keberkesanan yang tinggi terhadap pengamalan KKM iaitu 91.6 %. Dengan ini menunjukkan tahap keberkesanan pengamalan KKM di TMB adalah tinggi. Ujian Kruskal-Wallis dalam kajian ini yang digunakan untuk mengkaji perbezaan antara faktor saiz kumpulan dengan keberkesanan pengamalan KKM telah mendapati bahawa tidak terdapat perbezaan antara saiz KKM dengan keberkesanan pengamalan KKM dan juga kekerapan berjumpa dengan keberkesanan pengamalan KKM dengan keputusan  $\chi^2 = 0.032$ ,  $p = 0.859$  dan  $\chi^2 = 6.132$ ,  $p = 0.189$ . Manakala bagi Ujian Spearman's rho pula menunjukkan faktor-faktor seperti kepimpinan ( $\rho = 0.437^*$ ,  $p < 0.05$ ), faktor penglibatan ( $\rho = 0.625^{**}$ ,  $p < 0.01$ ), kerja berpasukan ( $\rho = 0.23$ ,  $p = 0.34$ ) dan komitmen ( $\rho = 0.830^{**}$ ,  $p < 0.01$ ) mempunyai perkaitan dalam mempengaruhi keberkesanan pengamalan KKM di TMB. Dengan itu, hasil dapatan analisis ini menunjukkan faktor-faktor yang mempengaruhi dalam kajian ini adalah kepimpinan, penglibatan, dan komitmen. Manakala faktor yang tidak mempengaruhi keberkesanan pengamalan KKM faktor kerja berpasukan.

## ABSTRACT

### FACTORS INFLUENCE THE EFFECTIVENESS OF QUALITY CONTROL CIRCLES PRACTICE

Hairani bte Solo

This study aimed to find out factors that influence the effectiveness of the Quality Control Circles (QCC) practice in Telekom Malaysia Berhad (TMB). The factors identified were QCC size, the frequency of QCC meetings, leadership, teamwork, involvement and commitment. Further, this study also aimed to find out the level of the effectiveness of QCC in TMB. A total of 24 leaders of QCC at TMB Kuching and Sibu were involved in this study. Data was analysed using Statistical Package for Social Sciences (SPSS), version 11. In this study, the descriptive statistical method was used to analyse the frequency and the percentage of respondent demographical factors. Meanwhile, the inference statistical method using non-parametric analysis was used to analyse Spearman's rho correlation and Kruskal Wallis test. Spearman's rho correlation was used to find out the correlation between the factors of the study with the effectiveness of QCC practice and the Kruskal Wallis test was used to find out the different between factors and the effectiveness of the QCC practice. The findings of the level of the effectiveness of QCC in TMB show at high level at 96.1%. The Kruskal Wallis test shows there is no significant difference between QCC size and the effectiveness of QCC practice whereby,  $\chi^2 = 0.032$ ,  $p = 0.859$ . The frequency of QCC meeting factor also shows no significant difference with the effectiveness of QCC practice with result  $\chi^2 = 6.132$  and  $p = 0.183$ . The findings of the Spearman's rho correlation show the result of leadership ( $\rho = 0.437^*$ ,  $p = <0.05$ ), involvement ( $\rho = 0.625^*$ ,  $p = 0.01$ ), teamwork ( $\rho = 0.23$ ,  $p = 0.34$ ) and commitment ( $\rho = 0.830^{**}$ ,  $p < 0.01$ ). These results show that the factors that correlate with this study are leadership, involvement, and commitment. The factor that does not correlate with this study is the teamwork factor.

## BAB 1 PENDAHULUAN

### 1.0 Pengenalan

Kelompok Kawalan Mutu (KKM) mula diperkenalkan di Jepun pada tahun 1960-an (Deming, 1982). Pada mula pengenalan KKM di Jepun, KKM ditekankan kepada mandur sahaja untuk mengawal kualiti. Namun begitu perubahan telah berlaku dari masa ke semasa di mana aktiviti KKM telah diperluaskan kepada semua peringkat pekerja dan bahagian pengurusan. Menurut Ishikawa (1995), KKM adalah satu kumpulan kecil yang melakukan aktiviti-aktiviti kawalan mutu, secara sukarela di dalam bengkel yang sama dan secara berterusan. KKM ini diamalkan dengan tujuan untuk mencapai kepuasan pelanggan (dalaman dan luaran) serta penglibatan dan komitmen semua peringkat pekerja di dalam organisasi. Tambahan lagi, KKM yang diamalkan menggalakkan berfokuskan pengguna, peningkatan yang berterusan, berfokuskan kepada operasi, kerja berpasukan dan penglibatan pekerja secara proaktif adalah aktif yang mana merupakan 'akar umbi' kepada KKM. Dengan pelaksanaan KKM, dapat menggerakkan kepakaran yang ada pada pekerja yang mana akan mendatangkan kebaikan kepada semua orang.

KKM telah berjaya dan terbukti berkesan dalam meningkatkan kualiti dan produktiviti di Jepun dan dengan usaha yang berterusan ini telah melahirkan banyak organisasi multinasional. Bagaimanapun di Jepun persekitaran kerja mereka masih dikategorikan sebagai '*familism*' dan '*welfare corporatism*' berbanding dengan negara barat yang lebih individualisme dan mempunyai hubungan yang tidak rapat antara pengurus dan pekerja. Akan tetapi, segala aktiviti KKM di barat adalah di bawah kawalan pihak pengurusan (Stavroulakis, 1997).

Hari ini KKM merupakan salah satu dari elemen untuk meningkatkan kualiti dan produktiviti di dalam hampir semua organisasi. Malahan ianya bukan sahaja diamalkan di Jepun dan Amerika tetapi ke seluruh dunia termasuklah negara Malaysia. Menurut Ishikawa (1995) lagi, prinsip KKM adalah untuk menggunakan kebolehan yang ada pada KKM dengan sepenuhnya untuk menyumbangkan ke arah pembaikan dan pembangunan sesebuah organisasi. Dalam kajian oleh Mark Goh (2000), kejayaan pengamalan KKM lebih berjaya dan berkesan di Jepun berbanding dengan Amerika Syarikat berdasarkan jumlah KKM yang ada serta program KKM yang diamalkan. Dalam kajian beliau juga mendapati, KKM ini tidak begitu berkesan di sektor awam di Asia. Malahan organisasi awam di Asia telah dikatakan kurang kesedaran dan keberkesanannya dari segi kualiti.

Namun begitu, bagi negara Singapura, mereka telah menggunakan pendekatan tersendiri dalam menguatkan KKM. Mereka lebih proaktif dengan mengadakan program seperti meningkatkan KKM dan memotivasikan pekerja malah mengurangkan dana awam untuk meningkatkan usaha ke arah mencapai kualiti. Di Singapura adalah contoh KKM yang berkesan berbanding dengan negara lain di Asia. Contohnya, Singapore Housing Development Board (HDB) yang terbesar di Asia ditubuhkan pada tahun 1960 yang merupakan autoriti

perumahan awam telah menunjukkan peningkatan sehingga tahun 1997 sejak pengamalan KKM. Dengan pengamalan yang berterusan, pekerja yang berkomitmen, dan sumbangan yang aktif telah meningkatkan tahap kualiti HDB. Malahan, semua strategi, polisi dan panduan KKM di HDB telah disusun dengan baik. Tambahan pula dengan adanya koordinator KKM, fasilitator, ketua dan latihan yang banyak untuk meningkatkan peralatan dan teknik merupakan kunci kejayaan HDB (Mark Goh, 2000).

Berdasarkan kepada kajian Mark Goh (2000) juga menyatakan bahawa keberkesanan KKM adalah berkaitan dengan beberapa usaha daripada pihak pengurusan atasan, pengurus pertengahan, ahli-ahli KKM serta semua pekerja di dalam organisasi yang mengamalkannya. Dengan kata lain, penglibatan dari pihak pengurusan serta pengetahuan dan kemahiran pekerja akan membantu menyumbangkan lagi ke arah keberkesanan KKM.

## 1.1 Latar Belakang Kajian

KKM merupakan satu elemen utama yang digunakan untuk meningkatkan kualiti dan produktiviti di dalam sebuah organisasi (Ishikawa, 1995). Telekom Malaysia Berhad (TMB) adalah sebuah organisasi yang mengutamakan kualiti dari peringkat atas (*stakeholder*) hinggalah peringkat pelanggan (Adnan Alias, 1997). Bermula dari tahun 80-an, Pusat Latihan TMB telah memainkan peranan penting di dalam memperkenalkan kualiti di TMB dengan mengendalikan program-program latihan di dalam aspek kualiti. Pada tahun 1987, Quality Control Circles (QCC) Kebangsaan yang pertama telah diadakan untuk mengiktiraf dan menghargai kumpulan QCC dan ianya telah menjadi konvensyen tahunan. Manakala pada April 1993, TMB telah memperkenalkan program '*Total Customer Satisfaction*' sebagai teras budaya kualiti TMB. Dengan penubuhan *Quality & Management Control Division* (QMCD) pada tahun 1993 juga telah menguatkan bukti komitmen TMB terhadap kualiti. Bagi TMB untuk mencapai ke satu tahap yang tinggi dalam meningkatkan kualiti yang mana penuh dengan dugaan dan cabaran akan mendatangkan hasil yang memuaskan semua pihak terutamanya pelanggan TMB. Sejajar dengan itu, TMB terus mengorak langkah dan mempergiatkan usaha untuk menyediakan produk dan perkhidmatan yang berkualiti kepada pelanggan TMB.

Kajian ini dijalankan di Ibu Pejabat TMB iaitu di Jalan Simpang Tiga, Kuching dan juga di TMB, Sibul. TMB yang dikaji mempunyai kira-kira 1005 orang pekerja. Antara jabatan-jabatan yang terdapat di TMB ialah *Network Implementation Sarawak* (NIS), *Integrated Network Planning Sarawak* (INP), *Major Business* (MB), *Corporate and Government* (C&G), *Human Resource Management* (HRM), *Finance, Technology Support and Services* (TSS) dan *Payphone Separate*. Kajian ini adalah mengenai KKM yang diamalkan di TMB untuk mengenalpasti faktor-faktor yang mempengaruhi keberkesanannya.

## 1.2 Kenyataan Masalah

Menurut Attaran dan Fitzgerald (1995), di Amerika Syarikat sektor awam dan sektor swasta mengamalkan KKM bagi memastikan peningkatan kualiti. TMB merupakan salah satu organisasi di Malaysia yang mengamalkan KKM. KKM adalah kelompok kecil yang menjalankan aktiviti kawalan mutu secara sukarela dengan tujuan mengawal, membaiki dan membangunkan organisasi.

Oleh itu, kajian ini adalah bertujuan untuk mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi keberkesanan KKM di TMB. Untuk melihat keberkesanan dari segi peningkatan kualiti dan perubahan yang dibawa ke atas TMB di atas pengamalan KKM. Justeru itu, berdasarkan kenyataan tersebut kajian ini diharap dapat menjawab 4 persoalan utama berhubung dengan faktor-faktor yang mempengaruhi keberkesanan pengamalan KKM di TMB. Persoalan tersebut adalah:

- i. Apakah faktor-faktor yang mempengaruhi keberkesanan pelaksanaan KKM di TMB?
- ii. Adakah KKM yang diamalkan memberi kesan kepada peningkatan kualiti ke atas pekerja dan organisasi?
- iii. Apakah pengamalan KKM akan mendorong kepada peningkatan positif dalam organisasi?

### 1.3 Objektif Kajian

Objektif umum kajian ini dijalankan adalah untuk mengenalpasti faktor-faktor yang mempengaruhi keberkesanan KKM di TMB Sarawak.

Objektif khusus kajian ini pula adalah:

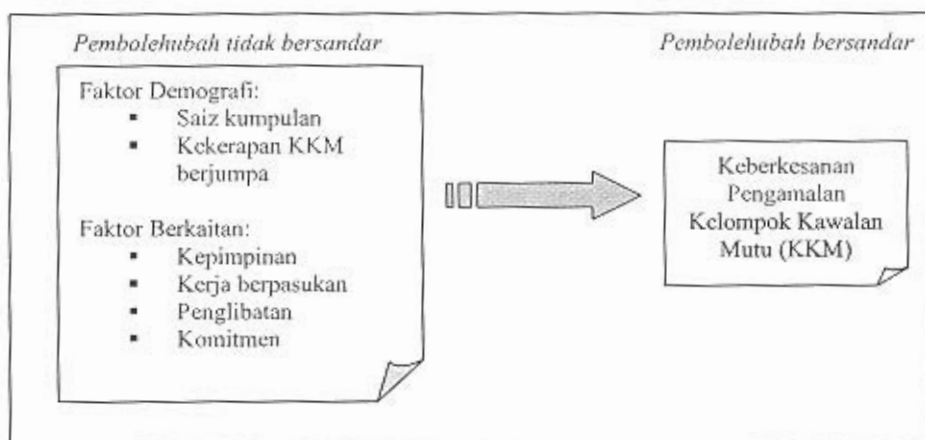
- i. Menenalpasti tahap keberkesanan pengamalan KKM
- ii. Menenalpasti perbezaan saiz KKM dan kekerapan KKM berjumpa dengan keberkesanan pengamalan KKM.
- iii. Menenalpasti perkaitan faktor kepimpinan dengan keberkesanan pengamalan KKM.
- iv. Menenalpasti perkaitan faktor kerja berpasukan dengan keberkesanan pengamalan KKM.
- v. Menenalpasti perkaitan faktor penglibatan dengan keberkesanan pengamalan KKM.
- vi. Menenalpasti perkaitan faktor komitmen dengan keberkesanan pengamalan KKM.

### 1.4 Hipotesis Kajian

- Ho1 : Tidak terdapat perbezaan signifikan di antara saiz KKM dengan keberkesanan pengamalan KKM.
- Ho2 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara kekerapan KKM berjumpa dengan keberkesanan pengamalan KKM.
- Ho3 : Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara faktor kepimpinan dengan keberkesanan pengamalan KKM.
- Ho4 : Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara faktor kerja berpasukan dengan keberkesanan pengamalan KKM.
- Ho5 : Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara faktor penglibatan dengan keberkesanan pengamalan KKM.
- Ho6 : Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara faktor komitmen dengan keberkesanan pengamalan KKM.

## 1.5 Kerangka Konseptual

Rajah 1 menunjukkan rangka konseptual kajian. Dalam kajian ini, pembolehubah tidak bersandar adalah terdiri daripada faktor-faktor yang mempengaruhi keberkesanan KKM seperti saiz KKM, kekerapan KKM berjumpa, faktor kepimpinan, kerja berpasukan, penglibatan, dan komitmen. Manakala pembolehubah bersandar pula adalah keberkesanan pengamalan KKM



Rajah 1: Kerangka konseptual

## 1.6 Definisi Istilah

### 1.6.1 Keberkesanan

Definisi Konseptual:

Keberkesanan menurut Kamus Dewan (1994) membawa maksud sesuatu keputusan ataupun hasil setelah melakukan sesuatu perkara yang diinginkan dan diharapkan

Definisi Operasional:

Dalam kajian ini keberkesanan membawa maksud perubahan yang akan berlaku selepas pengamalan KKM sama ada perubahan positif ataupun negatif ke atas TMB yang mengamalkan KKM seperti meningkatkan kualiti dan produktiviti, mengurangkan kos dan sebagainya. Keberkesanan dalam kajian ini juga merujuk kepada faktor-faktor yang dipilih dan pengaruhnya terhadap keberkesanan pengamalan KKM di TMB.

### 1.6.2 Kelompok Kawalan Mutu (KKM)

Definisi Konseptual:

KKM menurut Ishikawa (1995) adalah satu kumpulan kecil, untuk mengendalikan aktiviti-aktiviti kawalan kualiti, secara sukarela serta di dalam bengkel yang sama untuk menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan kualiti.



Definisi Operasional:

KKM di dalam kajian ini adalah kelompok kualiti yang terdapat di TMB yang menjalankan aktiviti mencari penyelesaian untuk mengurangkan kos, meningkatkan kualiti dan produktiviti dan sebagainya di TMB.

### **1.6.3 Saiz KKM**

Definisi Konseptual:

Saiz menurut Kamus Dewan (1994) adalah ukuran atau kebesaran sesuatu benda atau perkara. Dalam KKM, saiz KKM lazimnya adalah satu kumpulan kecil yang berjumpa secara sukarela untuk menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan persekitaran tempat kerja pada masa yang ditetapkan (Stavroulakis, 1997).

Definisi Operasional:

Dalam kajian ini saiz kumpulan merujuk kepada saiz ahli atau anggota dalam satu pasukan atau KKM yang terdapat di TMB yang mempengaruhi keberkesanan pengamalan KKM.

### **1.6.4 Kekerapan KKM Berjumpa**

Definisi Konseptual:

Kekerapan menurut Kamus Dewan (1994) adalah perulangan yang berturut-turut atau berkali-kali. Manakala berjumpa pula adalah menemui atau mendapatkan seseorang di sesuatu tempat bagi tujuan tertentu.

Definisi Operasional:

Dalam kajian ini kekerapan KKM berjumpa merujuk kepada berapa kali perjumpaan diadakan dalam satu bulan atau dalam satu tempoh yang telah ditetapkan.

### **1.6.5 Kepimpinan**

Definisi Konseptual:

Goetsch dan Davis (1997) menyatakan kepimpinan merupakan kebolehan mendorong orang untuk lebih berkomitmen, bersedia dan sukarela mencapai matlamat organisasi.

Definisi Operasional:

Kepimpinan dalam kajian ini merujuk kepada kepimpinan dari pihak atasan atau pengurusan dan kepimpinan ketua KKM dalam mengendalikan aktiviti KKM. Dari pihak atasan atau pengurusan ianya dilihat dari segi sokongan dan sikap keterbukaan mereka dalam mengawal aktiviti KKM.

### **1.6.6 Kerja berpasukan**

Definisi Konseptual:

Bicch (1994) menyatakan kerja berpasukan adalah visi yang dikongsi bersama, dedikasi kepada pelanggan dan pemahaman tentang sistem dan proses organisasi serta komitmen bersama untuk meningkatkan kualiti dan produktiviti. Manakala Rees (1997) pula menyatakan kepimpinan yang berkesan lahir dari ketua kumpulan yang berkebolehan untuk berkomunikasi dengan ahli-ahli dalam kumpulannya.

#### Definisi Operasional:

Kajian ini mendefinisikan kerja berpasukan sebagai kerjasama dan usaha semua ahli dalam KKM dalam menjayakan aktiviti KKM. Ahli dalam KKM saling menyumbangkan idea, cadangan mahupun pendapat dalam menyelesaikan perkara yang berkaitan dengan kualiti dan produktiviti. Manakala, dari aspek ketua kumpulan pula, kebolehan, kebertanggungjawaban dan sokongan ketua kepada ahli-ahlinya agar mencapai objektif dalam setiap aktiviti KKM yang diamalkan.

### 1.6.7 Penglibatan

#### Definisi Konseptual:

Menurut Ishikawa (1995) apabila disebut 'penglibatan dari semua ahli' dalam KKM bermaksud jika terdapat enam orang ahli dalam KKM, maka keenam-enam ahli ini mesti terlibat dalam aktiviti KKM. Semua ahli dalam KKM hendaklah terlibat dari awal sehingga akhir aktiviti yang dijalankan secara berterusan ini.

#### Definisi Operasional:

Penglibatan dalam kajian ini bermaksud kesemua ahli dan bahagian yang ada di TMB terlibat sama dalam memberi kerjasama, usaha, sokongan mahupun sumbangan. Manakala bagi ahli KKM dalam kajian ini penglibatan membawa maksud kesemua ahli aktif dalam menyumbangkan idea, cadangan mahupun pendapat untuk menyelesaikan masalah di dalam aktiviti KKM secara berterusan.

### 1.6.8 Komitmen

#### Definisi Konseptual:

Menurut Oakland (1989) dalam menjayakan Kualiti Secara Menyeluruh (TQM), komitmen dalam pasukan terhadap satu matlamat yang bersepadu akan menyatukan semua aktiviti pasukan dan mengurangkan kepimpinan. Komitmen adalah sesuatu yang dilakukan secara bersungguh-sungguh dalam melaksanakan tugas. Komitmen juga merupakan satu pengorbanan oleh ahli kumpulan tanpa dipengaruhi oleh kehendak peribadi (Kinlaw, 1998).

#### Definisi Operasional:

Komitmen dalam kajian ini adalah kesungguhan ahli KKM dan bahagian yang terlibat dalam kualiti dalam menjayakan aktiviti KKM. KKM berperanan meningkatkan kualiti dan produktiviti dan dengan komitmen yang ada aktiviti KKM dapat dijalankan dengan baik dan berkesan.

## 1.7 Kepentingan Kajian

Melalui kajian ini, organisasi yang dikaji akan dapat mengenalpasti faktor-faktor yang mempengaruhi keberkesanan pengamalan KKM seperti saiz KKM, kekerapan berjumpa, kepimpinan, kerja berpasukan, penglibatan dan komitmen. Hasil dari kajian ini nanti boleh digunakan oleh organisasi untuk memperbaiki dan meningkatkan kelemahan KKM seperti memberi latihan, sokongan dan galakan mahupun bantuan kewangan. Justeru itu, organisasi yang dikaji dapat mengambil langkah sewajarnya untuk meningkatkan KKM.

Manakala dari aspek pekerja pula, kepentingan kajian ini akan membantu pekerja mengenalpasti faktor-faktor yang mempengaruhi keberkesanan KKM dikalangan pekerja-pekerja itu sendiri iaitu ahli-ahli KKM. Dengan itu, pekerja-pekerja dapat memperbaiki kelemahan dan meningkatkan fungsi KKM.

Kajian ini juga memberi kepentingan kepada organisasi lain. Kajian ini memberi panduan kepada organisasi lain yang turut mengamalkan KKM. Dengan mengenalpasti faktor-faktor yang mempengaruhi pengamalan KKM, maka organisasi lain dapat menjadikannya sebagai panduan dalam pengamalan KKM di dalam organisasi mereka. Selain itu, melalui kajian ini juga, organisasi lain boleh mengenalpasti selain dari faktor-faktor dalam kajian ini seperti motivasi, ganjaran dan sebagainya.

## **1.8 Limitasi Kajian**

Kajian ini dijalankan di satu organisasi sahaja kerana mengambil kira faktor tujuan, masa dan kos kajian ini dijalankan. Oleh itu, dapatan atau keputusan kajian ini mungkin sesuai untuk organisasi yang dikaji dan tidak sesuai bagi organisasi lain.

Faktor-faktor yang dikaji oleh pengkaji adalah faktor yang dikenalpasti oleh pengkaji melalui kajian dan hasil bacaan. Namun begitu, tidak dinafikan mungkin ada faktor-faktor lain yang berkaitan dengan kajian dan tidak dikenalpasti.

Instumen yang digunakan dalam kajian ini adalah menggunakan borang soal selidik. Oleh itu, hasil dapatan kajian ini bergantung kepada data atau maklumat dari borang soal selidik. Ketepatan dan kesahan hasil kajian ini bergantung kepada kejujuran dan ketepatan maklumat yang diisi oleh responden dalam borang soal selidik.

## **1.9 Ringkasan**

Secara keseluruhannya Bab 1 ini adalah merangkumi latar belakang kajian, kenyataan masalah, objektif kajian, rangka konseptual, hipotesis kajian, definisi istilah, kepentingan kajian dan limitasi kajian. Bab seterusnya adalah mengenai sorotan kajian lepas oleh pengkaji-pengkaji lepas mengenai hubungan di antara faktor-faktor yang mempengaruhi KKM seperti saiz KKM, kekerapan KKM berjumpa, kepimpinan, kerja berpasukan, penglibatan dan komitmen serta teori-teori yang berkaitan.

## BAB 2 SOROTAN KAJIAN LEPAS

### 2.0 Pengenalan

Bab ini akan membincangkan sorotan kajian lepas yang berkaitan dengan kajian ini. Ianya meliputi konsep kualiti dan TQM, Kelompok Kawalan Mutu (KKM), kepentingan KKM, faktor-faktor yang mempengaruhi keberkesanan KKM, keberkesanan serta teori-teori yang berkaitan dengan kajian ini.

### 2.1 Konsep Kualiti dan TQM

Hari ini Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) telah menjadi satu sistem yang digunakan untuk meningkatkan prestasi organisasi dan bagi mencapai kepuasan pelanggan. Mula diperkenalkan di Jepun dan kini semakin popular di seluruh dunia. Terdapat pelbagai definisi yang telah diberikan oleh pakar kualiti mengenai kualiti. Antaranya, Juran (1989) menyatakan kualiti adalah menepati kehendak atau kegunaan. Manakala Crosby (1980) pula menyatakan kualiti adalah menepati kesesuaian kepada sesuatu yang telah ditetapkan. Seorang lagi pakar kualiti Feigenbaum (1983) menyatakan kualiti adalah satu keadaan yang terbaik untuk pelanggan. Mizuno (1992) pula menyatakan produk yang canggih adalah produk yang mempunyai kualiti yang tinggi dan beliau menekankan bahawa kualiti produk adalah suatu faedah kepada kepuasan pelanggan.

Menurut Attaran dan Fitzgerald (1995), suatu kejayaan dalam peningkatan kualiti di dalam sektor awam dan swasta di Amerika Syarikat sejak tahun 1989 adalah disebabkan sektor-sektor tersebut telah mengamalkan 14 langkah yang disarankan oleh FHP Incorporated dalam buku yang bertajuk "*FHP Quality Implementation Course Guidebook*". Dalam buku tersebut menyenaraikan 14 langkah seperti komitmen pengurusan, pasukan kualiti, pengukuran, kos kualiti, kesedaran terhadap kualiti, tindakan pencegahan, perancangan 'zero defect', pendidikan pekerja, Hari 'Zero Defect', perancangan matlamat, pemindahan 'error-cause', pencegahan, majlis kualiti dan *Do It All Again*.

Di Jepun kualiti melibatkan semua orang, integrasi dan peningkatan berlaku di setiap peringkat pekerja. Ianya bertujuan untuk mencapai kepuasan pelanggan (Westbrook, 1995). Setiap orang dalam organisasi, sama ada eksekutif dan bukan eksekutif terlibat dalam memastikan KKM berkesan. Penggunaan TQM dalam organisasi dapat memberi manfaat kepada pelanggan kerana dapat menikmati output yang berkualiti. Tambahan pula, TQM akan membawa organisasi mencapai "kualiti menyeluruh" atau "*total quality*" dalam segala aspek operasinya. Dengan itu kualiti bukan sahaja merupakan sesuatu yang dapat dilihat pada keluaran atau perkhidmatan, tetapi juga lebih menyeluruh meliputi sebarang operasi dan urusan yang dikendalikan oleh sesebuah organisasi. Pada tahap ini kualiti dipamerkan melalui kecekapan pentadbiran, kebolehan kakitangan, kelicinan sistem-sistem operasi dan sebagainya.

## 2.2 Kepentingan KKM

KKM yang diamalkan adalah memberi kepentingan kepada organisasi yang mengamalkannya iaitu untuk mengurangkan kos, meningkatkan kualiti, meningkatkan peralatan, meningkatkan kemahiran dan keselamatan. Kualiti yang diamalkan tidak tertumpu kepada suatu masalah yang spesifik. Malahan pemantauan dan peluang-peluang yang ada di sekeliling mampu mempengaruhi aktiviti yang hendak dijalankan. KKM ini memberi kebaikan bukan sahaja kepada organisasi malahan kepada pekerja kerana berjaya membangunkan dan mengembangkan diri mereka. KKM ini adalah bukti keberkesanan Kualiti Secara Menyeluruh (TQM) yang diamalkan kerana KKM adalah sebahagian dari TQM. Di Jepun terbukti KKM telah banyak mempengaruhi cara pengurusan mereka. Malahan KKM dapat digunakan dalam strategi sumber manusia untuk memaksimumkan potensi-potensi sumber manusia. Justeru itu, di Jepun untuk memaksimumkan potensi sumber manusia ini, latihan mengenai KKM telah banyak diadakan.

KKM adalah satu cara untuk memotivasikan pekerja supaya pekerja tahu cara untuk meningkatkan produktiviti dan kualiti (Wadsworth, Stephens & Godfrey, 1986). Menurut mereka lagi, KKM ini asasnya menyelesaikan masalah dan meningkatkan organisasi yang bermula dari dalam organisasi itu sendiri. Jadi, pekerja akan bermotivasi untuk meningkatkan kehidupan persekitaran pekerjaan mereka dan akan lebih menghargai kerana mereka yang menghasilkan dan mengeluarkan idea peningkatan yang dibuat. Walaupun masalah yang dapat di atasi oleh pekerja tidak sebaik yang dilakukan oleh bahagian teknikal tapi mereka jelas dan telah terlibat sama dalam proses meningkatkan produktiviti dan kualiti di organisasi mereka.

KKM juga adalah 'penawar' kepada masalah yang dihadapi oleh pihak pengurusan dan pekerja. Dengan penglibatan sepenuhnya terhadap KKM, pekerja akan ada rasa kepunyaan kepada organisasi dan berpeluang meningkatkan kemahiran. Pada masa yang sama ia akan menyumbangkan kepada pencapaian matlamat organisasi seperti meningkatkan produktiviti dan kualiti.

## 2.3 Kelompok Kawalan Mutu (KKM)

Evolusi KKM di Jepun telah berlaku disebabkan oleh inovasi pada strategi untuk meningkatkan utiliti personel semasa perang industri di Jepun. Kelompok Kawalan Mutu mula diperkenalkan pada tahun 1960-an dan ia adalah satu aktiviti secara sukarela tanpa arahan dari penyelia (Ishikawa, 1995). Namun begitu, menurut Ishikawa (1995) lagi, usaha memperkenalkan KKM mula giat dijalankan pada tahun 1969 ke seluruh dunia. Permulaan KKM diperkenalkan memberi fokus kepada mandur. Beliau mendefinisikan KKM adalah satu kumpulan kecil, untuk mengendalikan aktiviti-aktiviti kawalan kualiti, secara sukarela serta di dalam bengkel yang sama. Kumpulan atau kelompok kecil ini hendaklah menjalankan aktiviti secara berterusan sebagai sebahagian dari aktiviti kawalan kualiti organisasi, pembangunan sendiri dan semua, mengawal dan meningkatkan bengkel, teknik dan penglibatan dari semua ahli. Idea asas dari aktiviti KKM menurut Ishikawa (1995) adalah:

- Untuk menyumbangkan peningkatan dan pembangunan kepada organisasi;
- Untuk menghormati kemanusiaan dan memberi manfaat, kegembiraan dan kerianan semasa di dalam bengkel; dan
- Melatih kemampuan pekerja sepenuhnya yang tidak terbatas kemampuannya.

Pada pertengahan 1982 lebih kurang 1000 organisasi di Amerika telah mengamalkan KKM dan angka ini telah meningkat dari masa ke semasa sehingga tertubuhnya '*International Society of Quality Circles*'. KKM menurut Cole (1986) adalah satu kumpulan bertindak menyelesaikan masalah, dalam satu kumpulan yang kecil (ideal 10 orang) dan bekerja dalam satu bengkel yang sama. KKM selalunya dikepalai atau diketuai oleh seorang penyelia atau

seorang pekerja senior. Menurut tinjauan yang telah dibuat oleh Japanese Scientists and Engineers (JUSE), purata KKM mengadakan perjumpaan adalah selama satu jam. KKM ditubuhkan prinsipnya adalah untuk menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan kualiti seperti mengurangkan kos, meningkatkan kualiti, meningkatkan kualiti peralatan, meningkatkan kemahiran dan keselamatan. Menurut Cole (1986) lagi, dalam setiap perjumpaan semua ahli akan diberi tugas dan mereka dikehendaki menyiapkan tugas sama ada pada waktu kerja ataupun di luar waktu kerja. Tugas ini melibatkan pemerhatian sumber asal sebagai latihan spesifik di bengkel, memungut dan menganalisa data.

Menurut Shecter (1992), KKM adalah satu kumpulan kecil yang melakukan kerja yang sama secara sukarela berjumpa selama satu jam setiap minggu untuk membincangkan masalah kualiti, menyiasat punca-punca, mencadangkan penyelesaian, serta melaksanakan tindakan untuk membetulkan dengan kuasa yang ada pada mereka. Malah menurut beliau lagi, dalam kitaran aktiviti KKM masalah akan disediakan oleh pihak pengurusan untuk diselesaikan oleh KKM. Pada setiap perjumpaan atau mesyuarat yang diadakan oleh KKM, semua ahli-ahli KKM akan diberi tugas yang mana mereka dijangka akan menyiapkannya sama ada pada waktu kerja atau di luar waktu kerja. Tugas ini melibatkan pemerhatian yang pertama yang akan diadakan di bengkel di mana pengumpulan dan analisis data turut dibuat. Teknik yang biasa digunakan dalam tugas ini adalah diagram Pareto, diagram kesan-akibat dan graf. Dalam perjumpaan KKM, pendekatan percambahan fikiran digunakan. Setiap ahli melibatkan diri dengan memberi idea atau pendapat masing-masing. Proses yang berlaku dalam KKM ini melibatkan proses yang panjang dan memerlukan kepimpinan yang baik bagi memastikan ianya berterusan.

## **2.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi KKM**

Faktor-faktor berikut adalah faktor-faktor yang dikenalpasti oleh pengkaji yang mempengaruhi keberkesanan pengamalan KKM.

### **2.4.1 Saiz KKM**

Saiz dalam sesebuah kumpulan penting dalam menentukan keberkesanan KKM. Lazimnya kumpulan yang kecil akan menghasilkan keputusan yang baik kerana kumpulan yang kecil mampu menghidupkan komunikasi yang berkesan dalam kumpulan. Menurut Adams (1988) dalam Mark Goh (2000) KKM adalah kelompok kecil yang terdiri dari 5 hingga 15 orang pekerja yang berjumpa secara sukarela, pada masa kerja, untuk mengenalpasti masalah kerja dan menyelesaikannya untuk pengurusan. Manakala menurut Shecter (1992) pula, KKM terdiri daripada 10 hingga 15 orang pekerja. Cole (1986) pula menyatakan saiz ideal KKM adalah 10 orang. Saiz kumpulan mempengaruhi keberkesanan kerana semakin kecil kumpulan maka kawalan dan fungsi dapat dijalankan dengan baik.

### **2.4.2 Kekerapan KKM Berjumpa**

Kekerapan berjumpa adalah untuk membincangkan aktiviti-aktiviti KKM seperti menyelesaikan masalah, membuat keputusan, memberi cadangan untuk meningkatkan mutu dan kualiti dalam organisasi. Kekerapan berjumpa akan dapat membantu KKM supaya lebih menghasilkan idea yang kreatif dan kritikal. Menurut Cole (1986), berdasarkan tinjauan yang dibuat oleh Japanese Scientists and Engineers (JUSE) purata KKM berjumpa adalah selama 1 jam, dua atau tiga kali perjumpaan dalam satu bulan. Daripada kajian oleh Cole juga mendapati tujuh puluh peratus firma yang mengamalkan KKM menurut tinjauan mengadakan perjumpaan



mengikut masa yang telah ditetapkan, sementara yang selebihnya mengadakan perjumpaan sebelum mahupun selepas dari waktu bekerja.

### 2.4.3 Kepimpinan

Kepimpinan adalah sama ada dari pihak pengurusan, pentadbiran, pekerja mahupun ketua kumpulan yang mana semua ini terlibat dalam pembuatan keputusan dalam organisasi. Yamagishi (1997) dalam Adnan Alias (1997) menyatakan bahawa di Malaysia, Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) telah banyak diamalkan. Namun begitu yang benar-benar diamalkan adalah aktiviti-aktiviti Kualiti Kawalan Mutu (KKM) yang banyak diamalkan dan disebut TQM oleh organisasi-organisasi di Malaysia. Tanpa amalan kualiti oleh pengurusan atasan dan bawahan maka, TQM tidak akan wujud di Malaysia. Beliau juga menyatakan penglibatan pengurusan atasan adalah kurang memuaskan dalam TQM di Malaysia. Beliau menyatakan faktor kejayaan TQM di Jepun adalah dari segi kepimpinan yang baik iaitu dari pengurusan atasan dan wujudlah pengurusan atas-bawah (*top-down*). Kepimpinan dari pengurusan atasan adalah pra-syarat kepada kejayaan TQM.

Koonth dan O'Donnel (1976), menyatakan kepimpinan adalah bermaksud pengaruh, iaitu satu seni atau proses mempengaruhi orang supaya mereka dapat berusaha secara sukarela ke arah pencapaian matlamat bersama. Kepimpinan dapat dilihat sebagai satu proses interaksi yang berlaku di antara individu dengan kumpulan. Setiap yang terlibat dalam proses interaksi ini boleh dianggap sebagai memegang watak-watak tertentu yang berbeza antara satu sama lain. Menurut beliau lagi, asas yang membezakannya ialah pengaruh iaitu kepimpinan mempengaruhi dan pengikut mematuhi.

Hunt (1992) menyatakan faktor kepimpinan adalah penting dalam pelaksanaan kualiti di sesebuah organisasi. Chang, Labovitz dan Rosansky (1993) menyatakan gaya kepimpinan yang bermula daripada pengurusan atasan adalah 'ramuan istimewa' dalam menjadikan kualiti lebih berjaya. Namun menurutnya lagi, 'ramuan istimewa' ini akan mempunyai nilai yang kurang atau sedikit sekiranya ia tidak melibatkan semua orang.

Albrecht dan Zemke (1990) menyatakan dalam perkhidmatan kualiti hubungan bermula dari atas ke bawah. Ianya akan bermula dari atas ataupun tidak bermula langsung. Hutchins (1992) pula menyatakan kualiti bergantung sepenuhnya kepada sokongan dan penglibatan kumpulan yang lebih senior di mana pengurusan atasan memberi amanah kuasa kepada pekerja bawahan. Pakar kualiti iaitu Deming menyatakan kualiti bermula di bilik pengurusan.

Goetsch dan Davis (1997) menyatakan kepimpinan merupakan kebolehan mendorong orang untuk lebih berkomitmen, bersedia dan sukarela mencapai matlamat organisasi. Beliau juga menyatakan kepimpinan kualiti adalah berdasarkan prinsip yang berfokuskan kepada pelanggan, obses terhadap kualiti, mengenali struktur kerja, kebebasan menerusi kawalan, keselarasan tujuan, mencari kesilapan dalam sistem, pasukan kerja dan lanjutan terhadap pendidikan pada latihan. Malah beliau juga menyatakan mengenai trilogi kepimpinan kualiti yang diasaskan oleh Juran dan kepimpinan kualiti yang diasaskan oleh Deming yang melibatkan perancangan kualiti, pengawalan kualiti dan peningkatan kualiti.

Menurut Duncan (1995) pula, kepimpinan adalah kemampuan untuk mencipta visi, menyampaikan visi, serta memotivasikan untuk mencapai visi yang telah ditetapkan. Beliau juga berpendapat kepimpinan adalah salah satu dari elemen kritikal dalam Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM).

#### 2.4.4 Kerja Berpasukan

Dalam memastikan kejayaan sesebuah kumpulan, pasukan dalam kumpulan memainkan peranan kerana ahli-ahli dalam kumpulan harus tahu bekerja sebagai satu pasukan. Kesatuan dan kerjasama dalam kumpulan merupakan faktor penting kejayaan sebuah kumpulan. Sallis (1993) menyatakan pasukan merupakan jentera kepada peningkatan kualiti. Pendapat ini disokong oleh Berry (1990) yang menyatakan pasukan adalah asas kepada kualiti yang mengatasi kecacatan dan memberi kepuasan kepada pelanggan. Houghton (1995) pula menyatakan asas kepada kualiti adalah penurunan kuasa kepada pekerja dan seterusnya mendorong kepada pembinaan sebuah pasukan (Games, 1996).

Manakala menurut Oakland (1989), pasukan kerja dalam organisasi yang mengamalkan kualiti merupakan komponen penting adalah kerana ia dapat membina kepercayaan, meningkatkan komunikasi dan mewujudkan kebebasan. Beliau menyatakan faedah kerja berpasukan adalah:

- Dapat mengatasi pelbagai masalah;
- Masalah dapat diatasi dengan pelbagai pengetahuan, kemahiran dan pengalaman yang lebih luas;
- Masalah antara sistem fungsian dalam organisasi dapat diatasi;
- Idea, syor atau cadangan yang pelbagai dapat dilaksanakan.

Menurut Harrington-Mackin (1994) suatu pembinaan sebuah pasukan bermula dengan keputusan pengurusan atasan untuk menggalakkan serta memerlukan pekerja untuk beroperasi secara berpasukan. Menurutnya lagi, kekurangan sokongan dari pihak atasan boleh menyebabkan kegagalan sesebuah pasukan.

Biech (1994) menyatakan pasukan kerja merupakan hasil daripada visi yang dikongsi bersama, dedikasi kepada pelanggan dan pemahaman tentang sistem dan proses organisasi serta komitmen bersama untuk meningkatkan kualiti dan produktiviti. Tambahnya lagi, pasukan kerja mesti berlaku setiap hari, secara semula jadi dan seronok untuk mencapai matlamat kualiti.

Goetsch dan Davis (1997) menyatakan ciri-ciri sifat yang membawa kepada kejayaan pasukan kerja adalah jujur, tidak mementingkan diri sendiri, sifat bergantung, bersemangat, bertanggungjawab, bekerjasama, iniatif, tabah, mempunyai sumber, tepat, bertolak ansur, sensitif serta tekun. Ciri-ciri sifat ini turut dinyatakan juga oleh Larson dan Lasafto (1989) yang mana menyatakan ciri-ciri pasukan yang berjaya adalah pemahaman terhadap objektif yang jelas, struktur pasukan, pemilihan ahli pasukan, komitmen, ketepatan, kesepakatan, standard yang tinggi, sokongan dan pengiktirafan serta kepimpinan.

Dalam kajian yang telah dijalankan oleh Bruning dan Liverpool (1993) dalam Yukongdi (2001) telah mendapati pekerja yang menyertai KKM mempunyai kehendak, tahap penglibatan serta satu kepuasan yang tinggi berbanding dengan pekerja yang tidak menyertai KKM. Ini adalah kerana semangat kerja berpasukan yang mendorong mereka untuk mencapai ke suatu tahap tertentu. Manakala menurut Zamke (1993), keberkesanan dan kepentingan kerja berpasukan dibahagikan kepada lima katogeri yang meliputi :

- Peningkatan motivasi pekerja;
- Tingkat produktiviti yang lebih tinggi;
- Komitmen yang bersepadu terhadap matlamat;
- Kemajuan komunikasi; dan
- Kemahiran kerja diperkembangkan.

Menurut beliau lagi, penubuhan pasukan adalah untuk mengkaji dan memperbaiki produk dan proses bagi memperbaiki prestasi pekerja membantu organisasi meningkatkan produktiviti dan keuntungan. Dengan adanya pasukan sebagai penggerak dalam KKM, keberkesanan mungkin dapat dicapai kerana komunikasi yang telus.